Commission
de la fonction publique

RAPPORT DU SUIVI DE LA VÉRIFICATION DE 2007 SUR LES DÉSIGNATIONS À TITRE PROVISOIRE POUR DES EMPLOIS DE CADRES

MARS 2010

Québec

Rédaction

Isabelle Pageot
Cynthia Tremblay

Sous la supervision de
Danielle Beaulieu, chef d'équipe
Sylvie Côté, directrice

Ce rapport est disponible dans le site Internet de la Commission de la fonction publique à l'adresse suivante :

www.cfp.gouv.qc.ca

Le masculin générique est utilisé dans le but d'alléger le texte et désigne, selon le contexte, aussi bien les femmes que les hommes.

La reproduction et la traduction sont autorisées, à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal – 2010
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN 978-2-550-58360-8 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-58361-5 (version PDF)

Gouvernement du Québec, 2010

TABLE DES MATIÈRES

1. OBJECTIFS ET PORTÉE DU SUIVI DE LA VÉRIFICATION 1

2. RÉSUMÉ DE LA VÉRIFICATION DE 2007 4

3. CONTEXTE DU SUIVI DE LA VÉRIFICATION 7

4. APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION DE 2007 ET CONSTATS DU SUIVI DE 2009 9

4.1 Ministères et organismes 9

4.2 Secrétariat du Conseil du trésor 23

5. TABLEAU SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS ÉMISES LORS DE LA VÉRIFICATION DE 2007 ET LEUR APPLICATION EN 2009 24

5.1 Recommandations aux ministères et aux organismes 24

5.2 Recommandations au Secrétariat du Conseil du trésor 25

6. RECOMMANDATIONS À LA SUITE DU SUIVI DE LA VÉRIFICATION DE 2009 26

6.1 Ministères et organismes 26

6.2 Secrétariat du Conseil du trésor 27

7. CONCLUSION 28

8. RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES CONCERNÉS PAR LES RECOMMANDATIONS 30

9. RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR 34

Annexe 1 35

Sigles utilisés dans ce rapport

CP : Curateur public
MRNF : Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
MDDEP : Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
MESS : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MSP : Ministère de la Sécurité publique
RAMQ : Régie de l'assurance maladie du Québec

RBQ Régie du bâtiment du Québec
MRQ : Ministère du Revenu

1. OBJECTIFS ET PORTÉE DU SUIVI DE LA VÉRIFICATION

Objectifs

Les objectifs du suivi de la vérification des désignations à titre provisoire sont d'évaluer le degré d'application des recommandations de la vérification de 2007 et de tirer les conclusions des correctifs mis en place par les ministères et les organismes ainsi que par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Période visée

Les travaux ont débuté en mars 2009 et ont pris fin en décembre 2009. Le présent suivi porte sur les désignations à titre provisoire en vigueur au 5 juin 2008.

Dispositions concernant la désignation à titre provisoire

Afin de cerner les principaux éléments de vérification retenus, il convient de rappeler au préalable certaines dispositions qui, d'une part, permettent la désignation à titre provisoire et qui, d'autre part, encadrent son application.

Ainsi, la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires (630)* prévoit, au 1er alinéa de l'article 33, la possibilité de désigner à titre provisoire un fonctionnaire pour un emploi vacant de cadre.

> 33. Lorsque les nécessités du service l'exigent, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut procéder à la désignation à titre provisoire d'un fonctionnaire dans un emploi vacant, et ce, jusqu'à ce que cet emploi vacant soit pourvu.

Une disposition incite les ministères et les organismes à éviter de choisir des employés dont le classement est inférieur à celui du poste vacant. Ainsi, le 2e alinéa de l'article 33 se lit comme suit :

> Le cadre ou tout autre fonctionnaire qui fait l'objet d'une désignation à titre provisoire doit de préférence être choisi parmi ceux qui appartiennent à une classe d'emplois de niveau de mobilité équivalent ou supérieur à l'emploi à pourvoir.

Cet article prévoit une particularité supplémentaire à son 3e alinéa. Deux conditions y sont prévues lorsque la désignation à titre provisoire concerne un fonctionnaire dont le classement est inférieur à celui de l'emploi à pourvoir :

- tenir compte des personnes visées par les mesures d'accès à l'égalité;
- enclencher le processus de dotation en même temps que la désignation.

La *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres* et les conventions collectives (ou ce qui en tient lieu) prévoient également des dispositions traitant notamment de la rémunération qui doit être versée durant la période de désignation.

Portée similaire à la vérification de 2007

La Commission de la fonction publique a décidé d'effectuer ce suivi de vérification auprès de chacun des huit ministères et organismes qui avaient fait l'objet de la vérification initiale de 2007, soit :

- le Curateur public;
- le ministère des Ressources naturelles et de la Faune;
- le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs;
- le ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale;
- le ministère de la Sécurité publique;
- la Régie de l'assurance maladie du Québec;
- la Régie du bâtiment du Québec;
- le ministère du Revenu.

Le suivi porte sur les mêmes catégories d'emplois qu'en 2007 : personnel de bureau, techniciens et assimilés, agents de la paix, personnel professionnel (incluant les ingénieurs) et personnel d'encadrement.

La Commission s'était intéressée, en 2007, uniquement aux cas de fonctionnaires faisant l'objet de désignations pour des emplois de cadres de niveau supérieur à leur classement. L'échantillon retenu va donc également dans ce sens.

Échantillon

Pour le présent suivi, la population totale est constituée de 65 dossiers. De ce nombre, deux dossiers n'ont pas été retenus puisque les primes n'étaient pas versées dans le cadre de la désignation à titre provisoire. Dans le premier cas, la prime était attribuée à un cadre désigné temporairement pour un mandat stratégique, et ce, conformément aux règles en vigueur. Dans l'autre cas, la prime associée à un mandat spécial, ne correspondait à aucune définition du cadre normatif.

La population initiale a donc été réduite à 63 désignations. Parmi celles-ci, onze ont été effectuées à un niveau équivalent et trois à un niveau inférieur au classement de l'employé.

Pour le suivi de la vérification, la Commission s'est intéressée, tout comme en 2007, aux désignations à titre provisoire faites à un niveau supérieur au classement de l'employé. Ainsi, 49 fonctionnaires ont été désignés pour des emplois de niveau supérieur à leur classement.

Les employés visés par ce suivi de vérification ont été désignés provisoirement pour des emplois de cadres des classes 7 à 1, alors que ceux visés par la vérification de 2007 avaient été désignés pour des emplois de cadres des classes 8 à 2.

Il est à noter qu'au 5 juin 2008, journée où l'échantillon a été relevé, le Curateur public n'avait aucune désignation à titre provisoire.

Le chapitre 2 présente un résumé de la vérification de 2007 et le tableau de l'annexe 1 illustre les principales variations entre les données cumulées dans cette vérification et le suivi qui en a été fait.

2. RÉSUMÉ DE LA VÉRIFICATION DE 2007

Cette vérification, publiée en mai 2007, avait deux objectifs. Le premier était de vérifier si les désignatons à titre provisoire excédaient douze mois, en prenant comme référence les conventions collectives des professionnels et des ingénieurs qui prévoient que la durée de la désignation à titre provisoire ne doit pas excéder douze mois, sauf exception. La Commission était d'avis que la norme maximale de douze mois était raisonnable. Le second objectif consistait à vérifier dans quelle mesure le processus de dotation avait été enclenché en même temps que l'on procédait aux désignations à titre provisoire, tel que le prévoit la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires*.

L'échantillon choisi comprenait des employés des catégories suivantes : personnel de bureau, techniciens et assimilés, agents de la paix, personnel professionnel (incluant les ingénieurs) et personnel d'encadrement. La Commission s'était intéressée seulement aux situations où une personne était désignée pour un emploi vacant d'encadrement d'un niveau supérieur à son classement. Les employés visés par la vérification étaient désignés provisoirement pour des emplois de cadres des classes 8 à 2. La Commission avait examiné 83 désignations, soit toutes celles en cours le 19 janvier 2006 dans les huit ministères et organismes vérifiés. Six ne correspondant pas à la définition de désignation à titre provisoire, l'échantillon a finalement été constitué de 77 désignations à titre provisoire.

Les principales constatations de cette vérification concernaient :

- la durée des désignations à titre provisoire;
- l'enclenchement du processus de dotation;
- les formulaires utilisés;
- les primes accordées autres que celles prévues pour des désignations à titre provisoire.

Durée des désignations à titre provisoire

La Commission avait observé que les désignations s'échelonnaient sur de longues périodes; elles avaient une durée moyenne de 12,2 mois, au 19 janvier 2006, et 42 % des désignations analysées duraient depuis plus de douze mois. La Commission avait constaté que 13 % des désignations à titre provisoire étaient en vigueur depuis 24 mois ou plus, et même depuis plus de trois ans dans certains cas. Les ministères et les organismes expliquaient la durée excessive de ces désignations par une réorganisation administrative dans 79 % des cas. La Commission était consciente qu'il y avait alors plusieurs réorganisations administratives au sein de la fonction publique.

Enclenchement du processus de dotation

La vérification de 2007 avait démontré que l'obligation d'enclencher le processus de dotation en même temps que la désignation à titre provisoire n'était pas respectée dans 65 des 77 dossiers analysés, soit 84 % des cas.

Ces dossiers regroupaient les cas suivants :

- dans 20 dossiers, soit 26 % des cas, aucun processus de dotation n'avait été enclenché au 19 septembre 2006 (huit mois après la collecte de données), alors que les désignations à titre provisoire étaient en vigueur depuis en moyenne 24,5 mois;
- dans 45 dossiers, soit 58 % des cas, le processus de dotation n'avait pas été enclenché en même temps et le délai moyen pour le faire était de 12,4 mois.

Pourtant, les ministères et les organismes pouvaient pourvoir rapidement à leurs emplois vacants, que ce soit en recourant à l'affectation, à la mutation ou en utilisant les listes de déclaration d'aptitudes. En effet, des listes valides existaient pour pourvoir à 53 des 77 (69 %) désignations analysées.

Tout comme pour la durée excessive des désignations, les ministères et les organismes invoquaient le plus souvent les réorganisations administratives pour justifier le fait de ne pas agir.

Formulaires utilisés

La Commission avait constaté que 60 des 77 formulaires utilisés (78 %) pour désigner les employés n'étaient pas complets ou comportaient des erreurs. Cela ne permettait pas aux ministères et aux organismes d'effectuer un suivi rigoureux de leurs désignations à titre provisoire.

Primes accordées autres que des désignations à titre provisoire

La Commission avait observé que six primes, qui ne correspondaient pas à une désignation à titre provisoire, avaient été accordées à des employés pour des raisons qui ne sont pas prévues à la Loi sur l'administration publique ou au cadre normatif.

3. CONTEXTE DU SUIVI DE LA VÉRIFICATION

Étant donné la situation démographique actuelle, la fonction publique québécoise doit faire face à de nombreux départs à la retraite, et ce, dans toutes les classes d'emplois, y compris dans les emplois d'encadrement. En effet, pour l'année 2007-2008, sur les 2503[1] personnes qui ont quitté pour la retraite, 259 étaient des cadres.

Les gestionnaires sont essentiels au bon fonctionnement des ministères et des organismes du gouvernement, car ils jouent un rôle stratégique dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En mars 2008, il y avait, au sein de la fonction publique québécoise, 3 817 cadres sur un effectif régulier total de 55 471[2] personnes. Parmi ces cadres, 1 614 étaient des cadres de la classe 4 et 415 des cadres de la classe 5, ce qui représente 53 % de l'effectif total du personnel d'encadrement.

Afin d'atteindre son objectif d'assurer la relève du personnel d'encadrement, des concours interministériels de promotion visant la classe 4 ont été tenus à l'hiver 2005 et au printemps 2006. À la suite de ces deux concours, un bassin de 2 814 candidatures a été constitué. En plus, un concours interministériel de promotion visant la classe 5 a été tenu au printemps 2006. À la suite de ce concours, 2 081 candidats ont été déclarés aptes. En instaurant une approche centralisée pour pourvoir aux emplois d'encadrement des classes 4 et 5, le Secrétariat du Conseil du trésor a mis en place un processus visant à permettre aux ministères et aux organismes de sélectionner leurs gestionnaires dans l'ensemble de la fonction publique.

Ainsi, au début de juin 2008, il y avait près de 2 100 candidats disponibles pour un emploi de classe 4 et près de 1 800 candidats pour un emploi de classe 5, et ce, dans toutes les listes de déclaration d'aptitudes interministérielles disponibles dans le système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes.

---

[1] *L'effectif de la fonction publique du Québec 2007-2008*, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, Secrétariat du Conseil du trésor.
[2] *Ibid.*

Les nombreux départs à la retraite encore prévus pour les prochaines années auront un impact important sur la gestion des ressources humaines au sein des ministères et des organismes, laquelle est largement tributaire de son personnel d'encadrement. Les départs impliquent souvent de nombreux mouvements de personnel et peuvent modifier les structures administratives sans obligatoirement nécessiter une réorganisation globale du plan d'organisation administrative. La fonction publique doit apprendre à gérer cette réalité en respectant les principes d'équité et d'impartialité des décisions affectant les fonctionnaires tel que prévu à la Loi sur la fonction publique. Elle a d'ailleurs planifié sa relève comme en témoigne le nombre de personnes inscrites sur les listes de déclaration d'aptitudes.

Il est donc d'autant plus pertinent d'assurer un suivi rigoureux de la dotation des emplois d'encadrement et d'une étape, qui ne devrait être que de courte durée, la désignation à titre provisoire. C'est dans ce contexte que la Commission analyse l'application de ses recommandations de 2007 et en dresse les constats dans le chapitre qui suit.

4. APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION DE 2007 ET CONSTATS DU SUIVI DE 2009

4.1 Ministères et organismes

Dans son rapport émis en mai 2007, la Commission faisait aux ministères et aux organismes concernés les six recommandations suivantes :

A) Favoriser la désignation à titre provisoire d'un employé appartenant à une classe d'emplois de niveau équivalent ou supérieur à l'emploi à pourvoir.

Rappelons que la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* incite les ministères et les organismes à choisir la personne désignée parmi celles dont le classement est équivalent ou supérieur à celui de l'emploi à pourvoir.

Dans ce suivi de vérification, la Commission constate que l'article 33 de la directive, est encore peu appliqué par les ministères et les organismes vérifiés. Ainsi, seulement 14 des 63 employés désignés (22 %) appartiennent à une classe d'emplois de niveau équivalent ou supérieur à l'emploi à pourvoir. Le nombre de personnes désignées pour de tels emplois n'était cependant pas disponible pour la vérification de 2007 en raison du choix qu'avait alors fait la Commission de se limiter aux désignations pour des emplois de niveau supérieur au classement initial. Dans ce contexte, la comparaison est donc impossible.

Comme elle l'avait fait pour la vérification de 2007, la Commission s'est attardée aux cas (49) où une personne avait été désignée pour un emploi vacant d'encadrement d'un niveau supérieur à son classement. Ces cas représentent 78 % des désignations à titre provisoire. Ils sont répartis entre les catégories d'emplois suivantes :

Personnel d'encadrement	19
Personnel professionnel (dont 2 ingénieurs)	17
Personnel de bureau, techniciens et assimilés	12
Agents de la paix	1
Total	49

À titre d'exemple, les désignations du personnel de bureau, techniciens et assimilés ont été effectuées pour des emplois d'encadrement de classes 6 et 5 et celles du personnel professionnel pour des emplois de classes 6, 5 et 4. On note aussi la désignation d'un professionnel pour la classe 3.

Les ministères et les organismes affirment qu'ils essaient, dans la mesure du possible, de désigner des employés appartenant à une classe d'emplois de niveau équivalent ou supérieur aux emplois à pourvoir. Par contre, dans le contexte actuel de la main-d'œuvre, cette option n'est pas toujours possible pour les raisons suivantes :

- les emplois d'encadrement requièrent souvent des connaissances et une expertise très pointues, et il devient difficile de trouver d'autres cadres de l'organisation suffisamment spécialisés pour pourvoir aux emplois vacants;
- la dotation se complexifie lorsque des emplois d'encadrement sont à pourvoir dans les régions;
- les représentants des ministères et des organismes considèrent qu'il est difficile de désigner un employé appartenant à une classe d'emplois de niveau équivalent ou supérieur à l'emploi à pourvoir, compte tenu de la charge élevée de travail du gestionnaire, qui ne peut assumer simultanément deux emplois;
- le ministère du Revenu indique que 55 % de ses cadres sont en poste depuis peu. Ils n'ont donc pas l'expertise et l'expérience d'encadrement suffisantes pour assumer les responsabilités de deux emplois d'encadrement.

Constat

Lors de la vérification de 2007, la Commission s'était intéressée uniquement aux cas des fonctionnaires faisant l'objet de désignations pour des emplois de niveau supérieur à leur classement. Dans ce contexte, le nombre de désignations pour des niveaux équivalents ou inférieurs au classement étant inconnu, le nombre total des désignations l'est aussi. Malgré l'absence de cette donnée pour évaluer le degré d'application de sa recommandation, la Commission est d'avis que la situation n'est pas satisfaisante.

En effet, seulement 14 des 63 employés désignés (22 %) appartiennent à une classe d'emplois de niveau supérieur ou équivalent à l'emploi à pourvoir. On constate donc qu'un grand nombre des désignations (49 sur 63, soit 78 %) ont encore été attribuées à des employés dont le classement avant désignation était inférieur à celui de l'emploi à pourvoir.

B) Enclencher le processus de dotation dans le délai prescrit.

Le 3e alinéa de l'article 33 de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* précise que le processus de dotation doit être enclenché en même temps que la désignation.

Afin de vérifier dans quelle mesure cette disposition est respectée, et ce, sur la même base que la vérification de 2007, la Commission s'est fixé les critères suivants :

- un processus de dotation est considéré « enclenché » lorsqu'une action a été posée afin de pourvoir à l'emploi de façon permanente;
- le processus de dotation est considéré « enclenché en même temps » lorsqu'il a été entrepris dans les dix jours ouvrables suivant le début de la désignation ou avant celle-ci.

Dans 23 % des cas, soit 11 désignations sur 49, le processus de dotation a été enclenché en même temps que la désignation à titre provisoire. Cela signifie que le processus n'a pas été enclenché en même temps dans 77 % des dossiers analysés, soit 38 dossiers qui se répartissent ainsi :

- au 1er avril 2009, le processus de dotation n'était toujours pas enclenché pour neuf des désignations vérifiées dont la durée moyenne atteignait alors 20 mois;
- dans 29 dossiers, le processus de dotation avait été enclenché après la désignation à titre provisoire. Dans ces cas, le délai entre le début de la désignation et l'enclenchement du processus de dotation s'élève à seize mois en moyenne.

Les ministères et les organismes expliquent qu'ils n'ont pas respecté l'obligation d'enclencher le processus de dotation en même temps qu'ils ont procédé à la désignation à titre provisoire en grande partie parce qu'ils étaient en réorganisation administrative. La même raison avait été donnée en 2007.

Par contre, le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs a, dans 40 % des cas, enclenché son processus de dotation en même temps qu'il

procédait à des désignations à titre provisoire. De plus, au 1er avril 2009, tous les processus de dotation étaient enclenchés au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs ainsi qu'à la Régie de l'assurance maladie du Québec.

Tableau 1 Résultats par ministère et organisme

Enclenchement du processus de dotation

PROCESSUS DE DOTATION	Ministères et organismes*								
	CP	MRNF	MDDEP	MESS	MSP	RAMQ	RBQ	MRQ	TOTAL
Enclenché en même temps*	–	1/4 25 %	2/5 40 %	0/9 0 %	1/5 20 %	0/1 0 %	0/3 0 %	7/22 32 %	11/49 23 %
Enclenché, mais pas en même temps	–	2/4 50 %	3/5 60 %	8/9 89 %	1/5 20 %	1/1 100 %	1/3 33 %	13/22 59%	29/49 59 %
Toujours pas enclenché au 1er avril 2009	–	1/4 25 %	0/5 0 %	1/9 11 %	3/5 60 %	0/1 0 %	2/3 67 %	2/22 9 %	9/49 18 %

* La Commission considère que le processus de dotation a été enclenché en même temps s'il a été entrepris dans les dix jours ouvrables suivant le début de la désignation ou avant celle-ci.

En résumé, la Commission constate que, dans la grande majorité des désignations à titre provisoire, l'obligation d'enclencher le processus de dotation en même temps que l'on procède à la désignation à titre provisoire n'a pas été respectée.

Par ailleurs, cette façon de procéder nuit à la crédibilité du système de concours puisque les listes de déclaration d'aptitudes constituées à la suite d'un concours ne sont pas utilisées pour pourvoir aux emplois de façon permanente. La Commission a constaté qu'au 5 juin 2008, il existait des listes de déclaration d'aptitudes valides qui auraient permis de pourvoir à 82 % des désignations analysées, comparativement à 69 % lors de la vérification initiale. De plus, la Commission a observé que 53 % des désignations à

titre provisoire portaient sur des emplois d'encadrement de classes 4 et 5. Pour ces deux classes d'emplois, tel qu'il a été mentionné précédemment, plus de 3 000 candidats étaient inscrits sur des listes de déclaration d'aptitudes interministérielles, ce qui aurait permis aux ministères et aux organismes de pourvoir rapidement à leurs emplois vacants.

Constat

Lors de la vérification de 2007, l'obligation d'enclencher le processus de dotation rapidement n'était pas respectée dans 84 % des cas. Malgré la légère amélioration (de 84 % à 77 %), la Commission constate que c'est toujours nettement insuffisant.

Par ailleurs, la Commission est d'avis qu'un délai moyen de seize mois pour enclencher le processus de dotation est beaucoup trop élevé. Elle juge cette situation d'autant plus déplorable puisqu'il existait des listes de déclaration d'aptitudes valides qui auraient pu répondre à la majorité des besoins des ministères et des organismes.

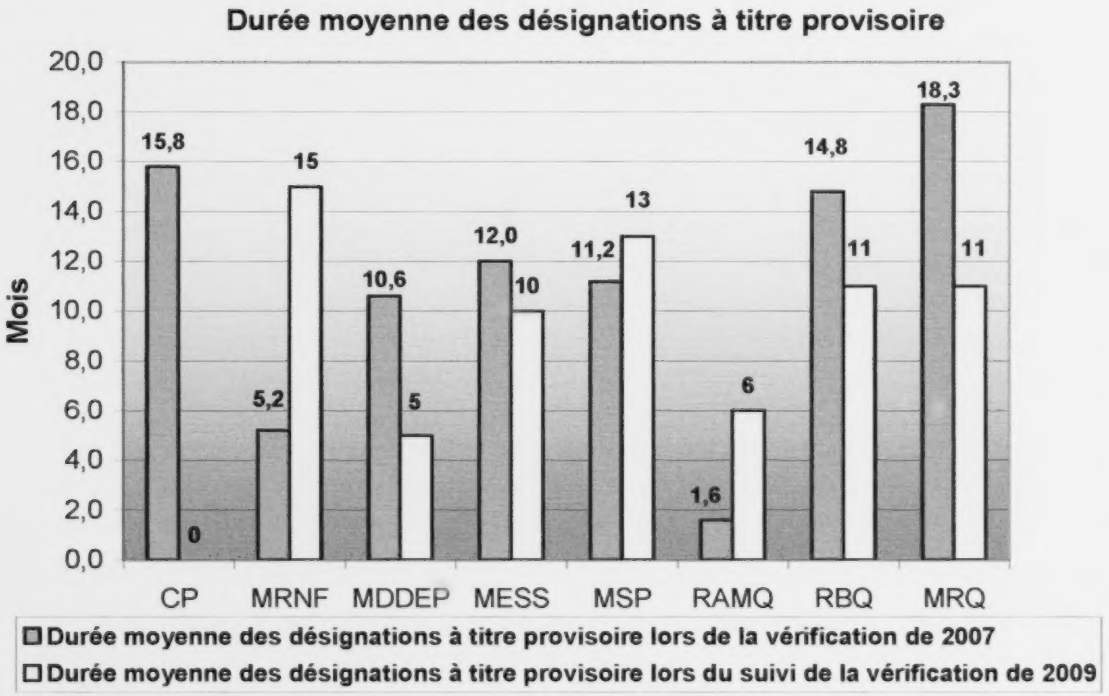
C) Ne pas effectuer de désignations à titre provisoire qui excèdent douze mois.

Durée moyenne

Les désignations à titre provisoire examinées au 5 juin 2008 duraient en moyenne depuis 10,6 mois, comparativement à 12,2 mois pour celles examinées en 2007. La Commission note une certaine amélioration dans la durée moyenne des désignations à titre provisoire. Cependant, elle est d'avis que l'amélioration est insuffisante.

Le graphique 1 présente la durée moyenne des désignations à titre provisoire par ministère et organisme lors de la vérification de 2007 (données au 19 janvier 2006) et du suivi de 2009 (données au 5 juin 2008).

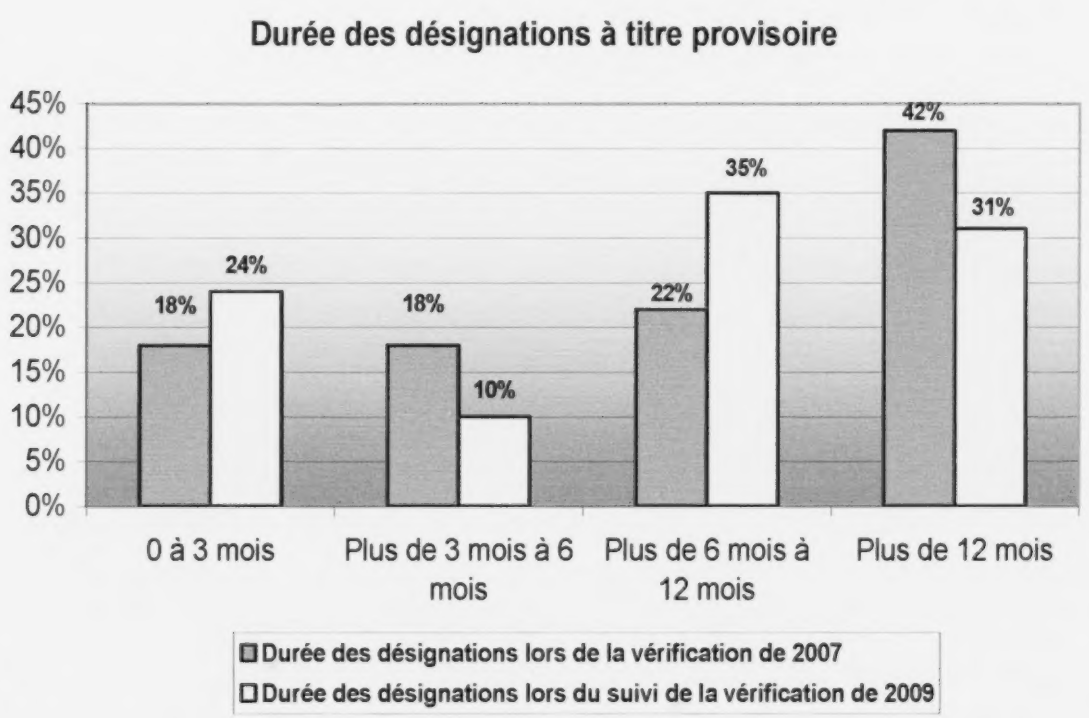
Graphique 1



Fréquence des durées

Le graphique 2 illustre dans quelle proportion les désignations duraient de 0 à 3 mois, de plus de 3 mois à 6 mois, de plus de 6 mois à 12 mois et plus de 12 mois au moment de notre collecte de données, et ce, en comparaison avec les données de la vérification de 2007.

Graphique 2



La Commission observe que, lors de son suivi, la proportion de désignations dont la durée se situe entre 6 mois et 12 mois était de 35 %, comparativement à 22 % en 2007.

Le pourcentage de 31 % qui représente les 15 désignations dont la durée est supérieure à 12 mois est, par ailleurs, légèrement inférieur à celui de 2007 (42 %). Notons toutefois que, parmi ces 15 désignations, cinq étaient en vigueur depuis 24 mois ou plus, soit 10 % de l'échantillon.

La Commission a, de plus, relevé une désignation au ministère du Revenu, qui durait depuis plus de 72 mois. Cette désignation avait été recensée lors de la vérification de 2007. Il importe de noter qu'il s'agit d'une situation exceptionnelle car, d'une part, il n'y a plus d'emploi de la classe 9 dans ce ministère et, d'autre part, elle concernait une personne en fin de carrière. Bien que la Commission soit sensible à cette situation, il n'en demeure pas moins qu'elle considère que cette durée est excessive et inappropriée.

Durée maximale prévue pour les professionnels et les ingénieurs

Certaines conditions de travail prévoient une durée maximale pour la désignation à titre provisoire. C'est le cas, par exemple, de celles des professionnels et des ingénieurs qui prévoient que la durée ne doit pas excéder, sauf exception, douze mois.

Or, le suivi de vérification démontre que 24 % des dix-sept ingénieurs et professionnels faisaient encore l'objet d'une désignation depuis plus de douze mois, la durée moyenne étant de quinze mois. On constate cependant une certaine amélioration par rapport à 2007, où 52 % des 29 employés faisaient alors l'objet d'une désignation dont la durée moyenne s'élevait à 22 mois.

Durée maximale pour les autres catégories d'emplois

Comme lors de la vérification de 2007, la Commission est toujours d'avis que la norme maximale de douze mois est raisonnable pour les catégories d'emplois, où il n'y a pas de durée maximale prescrite aux conditions de travail.

Dans l'échantillon, cela représente 32 dossiers. Il s'agit d'employés de la catégorie du personnel de bureau, techniciens et assimilés, de celle des agents de la paix ainsi que des gestionnaires désignés pour des emplois d'encadrement d'un niveau supérieur à leur classement. La Commission a constaté que 34 % des désignations duraient depuis plus de douze mois comparativement à 35 % en 2007.

Nombre et proportion de désignations

Le tableau 2 illustre le nombre et la proportion de désignations excédant douze mois, d'abord pour les professionnels et les ingénieurs pour qui une durée maximale est prévue et, ensuite, pour les autres catégories, soit les catégories de personnel de bureau, techniciens et assimilés, agents de la paix et personnel d'encadrement.

Tableau 2

Nombre et proportion (%) de désignations à titre provisoire excédant 12 mois, par groupe d'emplois et par ministère et organisme

Groupe d'emplois	CP	MRNF	MDDEP	MESS	MSP	RAMQ	RBQ	MRQ	TOTAL
Personnel professionnel et ingénieurs*	—	0/1 0 %	0/1 0 %	0/2 0 %	1/3 33 %	0/0 0 %	1/1 100 %	2/9 22 %	4/17 24 %
Personnel de bureau, techniciens et assimilés; agents de la paix; personnel d'encadrement	—	2/3 66 %	0/4 0 %	3/7 43 %	1/2 50 %	0/1 0 %	0/2 0 %	5/13 46 %	11/32 34 %

* Une durée maximale de 12 mois pour la désignation à titre provisoire est prévue pour ce groupe d'emplois.

Impacts

La vérification de 2007 soulignait certains impacts engendrés par des désignations de longue durée.

D'une part, un employé désigné à titre provisoire et dont le nom n'apparaît pas sur une liste de déclaration d'aptitudes pour pourvoir à l'emploi jouit d'un avantage certain, car :

- la désignation provisoire peut rendre cet employé admissible à une classe d'emplois d'encadrement et le préparer aux évaluations d'un éventuel concours qui lui

permettront, ultérieurement, d'être déclaré apte. La proportion d'employés ainsi avantagés s'élève à 63 % pour le présent suivi, comparativement à 58 % en 2007.

D'autre part, les conséquences pour un employé désigné dont le nom apparaît sur une liste de déclaration d'aptitudes pour pourvoir à l'emploi sont les suivantes :

- il exerce les fonctions, mais ne peut bénéficier des avantages liés à la nomination, notamment la rémunération et d'autres avantages sociaux à plus long terme;
- son rendement pendant la période où il est désigné à titre provisoire peut influer sur ses chances d'être nommé de façon permanente à cet emploi;
- la période de désignation peut constituer une période de probation additionnelle.

Constat

La Commission constate que les désignations qui durent plus de douze mois se produisent beaucoup trop souvent. Malgré certaines améliorations depuis la vérification de 2007, elle considère que cette situation n'est toujours pas satisfaisante.

Au ministère du Revenu, une désignation de plus de 72 mois a été relevée. Cette situation est exagérée. La Commission est toujours d'avis que la norme maximale de douze mois est raisonnable.

Les ministères et les organismes concernés ont justifié la durée excessive de ces désignations par une réorganisation administrative ou par des situations exceptionnelles.

Il est étonnant de constater que les mêmes raisons de réorganisation administrative sont sans cesse invoquées que ce soit pour la vérification de 2007, pour ce suivi, pour la durée de la désignation ou pour l'enclenchement du processus de dotation.

La Commission n'a pas choisi de vérifier les plans d'organisation administrative des ministères et des organismes vérifiés. Elle considère cependant que, même si plusieurs organisations sont en mouvance, cela ne doit pas influer sur les choix de gestion visant l'impartialité et l'équité des décisions concernant les fonctionnaires.

D) Expliquer les motifs pour lesquels les emplois vacants sont pourvus de façon provisoire, particulièrement lorsqu'il y a des employés déclarés aptes sur une liste de déclaration d'aptitudes valide pour pourvoir à l'emploi.

Lors du présent suivi, les ministères et les organismes ont déclaré qu'ils ne confirmaient pas systématiquement par écrit les raisons pour lesquelles ils désignaient un employé de façon provisoire, et ce, même s'il y avait des employés déclarés aptes sur une liste de déclaration d'aptitudes pour pourvoir à l'emploi.

Certains d'entre eux ont cependant mentionné le faire pour certains cas exceptionnels. Or, la Commission n'en a pas trouvé la preuve écrite dans les dossiers des employés ou dans les formulaires de désignation.

Constat

La Commission constate qu'il y a un manque de rigueur, au sein des ministères et des organismes, en ce qui a trait à l'explication des motifs pour lesquels les emplois vacants sont pourvus de façon provisoire. Une telle lacune rend difficile, voire impossible, leur reddition de comptes.

Rappelons que l'article 41 de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* prévoit que les sous-ministres et les dirigeants d'organisme ont la responsabilité de gérer leurs emplois de cadres selon les règles prévues à cette directive qui s'inscrit dans le cadre de l'article 3 de la Loi sur la fonction publique. Cet article porte sur l'institution d'un mode d'organisation des ressources humaines destiné à favoriser notamment l'efficience de l'administration et un régime selon lequel le fonctionnaire investi des pouvoirs de gestion des ressources humaines doit en rendre compte. La Loi sur l'administration publique va également dans ce sens. Le 5e paragraphe de son article 2 vient préciser que « le cadre de gestion gouvernementale concourt à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats. » Ainsi, le fait d'omettre de justifier les choix de gestion quant au processus de désignation à titre provisoire complexifie la tâche des sous-ministres et de leurs délégataires quant au respect des principes et des orientations prévoyant leur responsabilité d'expliquer leurs décisions en matière de gestion des ressources humaines.

E) S'assurer que les formulaires servant à désigner des employés pour des emplois d'encadrement contiennent toutes les informations requises.

Le formulaire de désignation à titre provisoire est un document officiel par lequel les personnes autorisées confirment la décision de désigner un employé.

La Commission rappelle qu'un formulaire adéquat doit minimalement contenir l'identification de l'employé, sa classe d'emploi avant la désignation, la classe d'emploi pour lequel l'employé est désigné, la date de début de la désignation, le type de prime à verser et la date d'enclenchement du processus de dotation. Ces renseignements permettent de s'assurer de la conformité de la désignation à titre provisoire.

Au cours de ce suivi, la Commission a constaté que 90 % (44 sur 49) des formulaires utilisés pour désigner les employés n'étaient pas complets ou comportaient des erreurs. Dans la presque totalité des formulaires incomplets (88 %), la date d'enclenchement du processus de dotation était absente. Sur certains formulaires, les ministères et les organismes avaient omis de l'inscrire et, sur d'autres, il n'y avait tout simplement pas d'espace prévu pour cette information.

Constat

La Commission déplore que les formulaires utilisés par les ministères et les organismes pour désigner des employés à titre provisoire ne contiennent pas les informations nécessaires. Cette situation ne leur permet pas d'effectuer un suivi rigoureux de leurs désignations et d'assumer leurs responsabilités en matière de reddition de comptes.

F) Régulariser la situation ou cesser le versement des primes accordées pour des raisons qui ne sont pas prévues à la loi ou au cadre normatif, si ce n'est déjà fait.

Rappelons que l'article 33 de la Loi sur l'administration publique précise que seul le Conseil du trésor peut autoriser une rémunération additionnelle :

> Aucune rémunération ne doit être payée aux fonctionnaires en plus du traitement régulier attaché à leurs fonctions, sauf conformément à une décision du Conseil du trésor.

Concernant les six primes qui avaient été attribuées pour des raisons non prévues à la loi ou au cadre normatif recensées lors de la vérification de 2007, la situation a été régularisée par les autorités concernées.

Lors de ce suivi, la Commission a constaté que le versement d'une prime par le ministère de la Sécurité publique ne correspondait pas à la définition d'une désignation à titre provisoire et qu'il n'était justifié par aucune autre disposition du cadre légal ou normatif. L'employé concerné remplissait un mandat spécial pour lequel il n'y avait aucun poste correspondant. Cette situation a été régularisée le 1er avril 2009.

4.2 Secrétariat du Conseil du trésor

Dans son rapport de 2007, la Commission recommandait au Secrétariat du Conseil du trésor de modifier l'article 33 de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* pour introduire des changements visant à :

- fixer un délai raisonnable pour enclencher le processus de dotation, afin de donner plus de latitude au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme;
- documenter les motifs pour lesquels le processus de dotation n'est pas enclenché dans le délai fixé, et faire approuver ces motifs par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

En septembre 2009, les représentants du Secrétariat du Conseil du trésor nous ont signifié être toujours préoccupés par les durées excessives des désignations à titre provisoire et les enclenchements tardifs du processus de dotation. L'opportunité d'apporter des modifications à la directive sera évaluée prochainement.

Constat

À la lumière des informations transmises par le Secrétariat du Conseil du trésor, la Commission se doit de constater que les recommandations émises, lors de la vérification de 2007, n'ont pas été appliquées. La Commission déplore cette situation.

Rappelons que l'article 32 de la Loi sur l'administration publique prévoit notamment que le Conseil du trésor établit les conditions minimales d'admission aux emplois, définit les modes de dotation et détermine les conditions de travail. Ainsi, les dispositions qu'il a prévues concernant le choix de la personne désignée, l'enclenchement du processus de dotation et la durée maximale de la désignation ont été édictées dans ce sens. Elles s'inscrivent d'ailleurs dans l'esprit de l'article 31 de cette loi, lequel prévoit que l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines doit tenir compte des objectifs de la Loi sur la fonction publique. Or, il apparaît à la Commission que l'objectif « d'impartialité et d'équité des décisions affectant les fonctionnaires », prévu à l'article 3 de cette loi, n'est pas respecté intégralement au regard de l'application des dispositions concernant la désignation à titre provisoire.

5. TABLEAU SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS ÉMISES LORS DE LA VÉRIFICATION DE 2007 ET LEUR APPLICATION EN 2009

5.1 Recommandations aux ministères et aux organismes

Recommandations émises lors de la vérification initiale (mai 2007)	Application des recommandations au 5 juin 2008			
	Appliquées	Partiellement appliquées		Non appliquées
		Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	
Favoriser la désignation à titre provisoire d'un employé appartenant à une classe d'emplois de niveau équivalent ou supérieur à l'emploi à pourvoir.			X[3]	
Enclencher le processus de dotation dans le délai prescrit.			X	
Ne pas effectuer de désignations à titre provisoire qui excèdent douze mois.			X	
Expliquer les motifs pour lesquels les emplois vacants sont pourvus de façon provisoire, particulièrement lorsqu'il y a des employés déclarés aptes sur une liste de déclaration d'aptitudes valide pour pourvoir à l'emploi.				X
S'assurer que les formulaires servant à désigner des employés pour des emplois d'encadrement contiennent toutes les informations suivantes : l'identification de l'employé, sa classe d'emploi avant la désignation, la classe d'emploi pour laquelle l'employé est désigné, la date du début de la désignation à titre provisoire, le type de prime à verser (ex : désignation à titre provisoire, remplacement temporaire) et la date d'enclenchement du processus de dotation.				X
Régulariser la situation ou cesser le versement des primes accordées pour des raisons qui ne sont pas prévues à la loi ou au cadre normatif, si ce n'est déjà fait.		X		

[3] Malgré le fait que la Commission ne soit pas en mesure d'évaluer le degré d'application de cette recommandation, elle est d'avis que la situation n'est pas satisfaisante.

5.2 Recommandations au Secrétariat du Conseil du trésor

En 2007, la Commission recommandait au Secrétariat du Conseil du trésor de faire modifier l'article 33 de *la Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* afin d'y introduire certains changements.

Recommandations émises lors de la vérification initiale (mai 2007)	Application des recommandations au 5 juin 2008			
	Appliquées	Partiellement appliquées		Non appliquées
		Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	
Fixer un délai raisonnable pour enclencher le processus de dotation, afin de donner plus de latitude au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme.				x
Documenter les motifs pour lesquels le processus de dotation n'est pas enclenché dans le délai qui sera fixé, et faire approuver ces motifs par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.				x

6. RECOMMANDATIONS À LA SUITE DU SUIVI DE LA VÉRIFICATION DE 2009

6.1 Ministères et organismes

La Commission réitère ses recommandations de 2007 aux ministères et aux organismes, c'est-à-dire :

- favoriser la désignation à titre provisoire d'un employé appartenant à une classe d'emplois de niveau équivalent ou supérieur à l'emploi à pourvoir;
- enclencher le processus de dotation dans le délai prescrit;
- ne pas effectuer de désignations à titre provisoire qui excèdent douze mois;
- expliquer les motifs pour lesquels les emplois vacants sont pourvus de façon provisoire, particulièrement lorsqu'il y a des employés déclarés aptes sur une liste de déclaration d'aptitudes valide pour pourvoir à l'emploi;
- s'assurer que les formulaires servant à désigner des employés pour des emplois d'encadrement contiennent toutes les informations suivantes :
  - l'identification de l'employé;
  - la classe d'emplois de l'employé, avant la désignation;
  - la classe d'emplois pour laquelle l'employé est désigné;
  - la date du début de la désignation à titre provisoire;
  - l'identification adéquate du type de prime à verser (ex. : désignation à titre provisoire, remplacement temporaire);
  - la date d'enclenchement du processus de dotation.
- ne plus accorder de primes qui ne sont pas prévues à la loi ou au cadre normatif.

6.2 Secrétariat du Conseil du trésor

La Commission demande à nouveau au Secrétariat du Conseil du trésor de modifier l'article 33 de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* pour y introduire des changements visant à :

- fixer un délai raisonnable pour enclencher le processus de dotation, afin de donner plus de latitude au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme;
- documenter les motifs pour lesquels le processus de dotation n'est pas enclenché dans le délai fixé, et faire approuver ces motifs par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

7. CONCLUSION

En mai 2007, lors de la publication de son rapport sur la vérification des désignations à titre provisoire, la Commission de la fonction publique avait émis diverses recommandations au Secrétariat du Conseil du trésor ainsi qu'aux huit ministères et organismes ayant fait l'objet de cette vérification.

La présente conclusion ne concerne que sept des huit ministères et organismes vérifiés puisque le Curateur public n'avait aucune désignation à titre provisoire au 5 juin 2008, journée où l'échantillon a été relevé. De plus, pour l'année 2008, soit du 1er janvier au 31 décembre, trois désignations ont été recensées pour cet organisme et celles-ci n'excédaient pas une période de 12 mois.

De façon générale, la Commission note dans le présent rapport une légère amélioration concernant la durée des désignations à titre provisoire. De plus, les ministères et les organismes qui accordaient des primes pour des raisons non prévues à la loi ou au cadre normatif, lors de la vérification de 2007, ont mis fin à celles-ci. Toutefois, l'attribution d'une autre prime non conforme a été constatée dans l'actuel suivi de vérification.

À la suite de ce suivi de vérification, la Commission déplore que les ministères et les organismes n'aient pas ou peu appliqué ses recommandations de 2007 alors qu'elle considère la désignation à titre provisoire et ses enjeux très importants. En effet, lorsqu'une désignation se fait en marge du cadre normatif, cela compromet les principes d'équité et d'accès aux emplois de la fonction publique pour les personnes inscrites sur des listes de déclaration d'aptitudes. D'une part, cela peut provoquer une remise en question de l'efficacité du système de dotation de la fonction publique, puisque les candidats qualifiés voient diminuer leurs chances d'accéder à un emploi menant à une promotion. D'autre part, à compétence égale, la personne désignée est favorisée puisqu'elle acquiert une expérience qui lui permettra d'être admise à un concours et de se qualifier pour être inscrite sur une liste de déclaration d'aptitudes.

Dans cet esprit, la Commission tient à souligner qu'elle a reçu huit plaintes d'employés concernant justement les constats formulés dans le présent rapport. Ces plaintes, reçues en

2008-2009 et 2009-2010, dénoncent les durées excessives des désignations pour des emplois pour lesquels il existe des listes de déclaration d'aptitudes, notamment pour les emplois d'encadrement des classes 4, 7 et 8. L'étude de deux de ces plaintes est encore en cours d'enquête.

La Commission invite le Secrétariat du Conseil du trésor à sensibiliser les sous-ministres et les dirigeants d'organisme à l'importance du respect des modalités de la désignation à titre provisoire, et à les inciter à effectuer une reddition de comptes annuelle à ce sujet. Le Secrétariat devrait aussi inviter les directions de ressources humaines à jouer un rôle plus actif de manière à mieux encadrer les désignations à titre provisoire et à s'assurer de leur conformité.

La Commission souhaite, étant donné l'importance des enjeux liés à ce sujet, que les ministères et les organismes mettent tous les efforts nécessaires pour appliquer les recommandations formulées lors de la vérification de 2007 et réitérées dans le présent suivi.

8. RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES CONCERNÉS PAR LES RECOMMANDATIONS

Curateur public

Au 5 juin 2008, journée où l'échantillon a été relevé, le Curateur public n'avait aucune désignation à titre provisoire. Le Curateur public s'assure d'appliquer les différentes recommandations de la Commission.

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune

Le ministère des Ressources naturelles et de la Faune est favorable à la majorité des recommandations formulées et souscrit aux grands principes qui les sous-tendent.

Toutefois, il mentionne que certaines situations liées au contexte organisationnel rendent difficile l'application intégrale des recommandations, notamment celle concernant le délai prescrit pour enclencher le processus de dotation et celle concernant la durée des désignations à titre provisoire.

Concernant le comblement des emplois de cadres classe 4, le bassin limité de candidats déclarés aptes à la promotion rend actuellement difficile le comblement, dans les délais prescrits, de plusieurs de ces emplois. Les démarches réalisées à partir des listes existantes ont permis de constater que le nombre de personnes inscrites est nettement insuffisant dans plusieurs domaines d'affaires spécialisés du Ministère, tels que la forêt, la faune, les mines ou le foncier, particulièrement dans les régions éloignées des grands centres. Le Ministère compte d'ailleurs sur la constitution d'une nouvelle liste de déclaration d'aptitudes pour régulariser certaines situations et répondre aux besoins de main-d'œuvre pour cette classe d'emplois.

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs

Le rapport fait état de plusieurs éléments pour lesquels des améliorations doivent encore être apportées. Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs a déjà initié des changements de façon à donner suite aux recommandations. Parmi ces changements, le Ministère note, entre autres, que le formulaire de désignation a été modifié pour y inclure l'inscription de la date d'enclenchement du processus de dotation.

Le Ministère continuera de mettre en place des mesures visant à ce qu'il puisse assurer le respect de la réglementation en vigueur.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Régie du bâtiment du Québec

Certaines améliorations ont été constatées tant pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale que pour la Régie du bâtiment du Québec, notamment au plan de la réduction des situations de désignations s'étalant sur plus de douze mois. De plus, le Ministère et la Régie prennent grand soin d'éviter toute situation non conforme au cadre réglementaire.

Les nombreux changements organisationnels ayant eu cours ces dernières années ont aussi un impact sur le choix des personnes désignées provisoirement, surtout lorsqu'on y ajoute les effets de la réduction de l'effectif gouvernemental. Ainsi, la réduction de l'effectif oblige les gestionnaires à réorganiser fréquemment le travail au sein de leur unité administrative, ce qui contribue à augmenter leur charge de travail. Dans ce contexte, il devient donc de plus en plus difficile d'ajouter des désignations à titre provisoire à la charge de travail déjà très élevée des cadres. Il faut aussi mentionner que le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a la particularité d'être un ministère fortement régionalisé, ce qui limite grandement le choix des personnes pouvant être désignées provisoirement.

Par ailleurs, la plupart des nominations à titre de cadre 4 et 5 au Ministère et à la Régie sont faites à partir des listes de déclaration d'aptitudes existantes. Le Ministère a de plus tenu, en 2009, un concours ministériel de promotion de cadre 6 qui lui a permis de pourvoir à plusieurs emplois de ce niveau. L'utilisation des listes n'est donc pas compromise par la

désignation provisoire. Cependant une explication des motifs pour lesquels certains emplois vacants sont pourvus provisoirement permettrait d'exercer un meilleur suivi du processus.

Enfin, la révision en cours du Manuel des politiques du Ministère constituera l'occasion de revoir le formulaire utilisé pour la désignation afin de s'assurer qu'il comporte bien toutes les sections requises et permettra de sensibiliser les membres de l'équipe de gestion de la main-d'œuvre quant à la nécessité d'obtenir toutes les informations nécessaires.

Le Ministère prend bonne note des recommandations contenues dans ce rapport et a le souci de continuer à améliorer ses pratiques et d'être plus actif afin de mieux encadrer les désignations à titre provisoire.

Ministère de la Sécurité publique

Le ministère de la Sécurité publique met en place actuellement un mécanisme pour améliorer le suivi des désignations à titre provisoire et pour sensibiliser les gestionnaires aux problématiques soulevées.

En référence au tableau 1, de la page 13 du rapport de suivi, deux des trois dossiers dont le processus n'était pas encore enclenché au 1er avril 2009 ont depuis été régularisés. Pour le troisième, celui-ci fera l'objet d'une entente et la situation devrait être réglée en 2011.

Régie de l'assurance maladie du Québec

De façon générale, la Régie de l'assurance maladie du Québec accueille les recommandations formulées dans le rapport et leurs assises.

La Régie est d'avis que les dispositions concernant la durée des désignations à titre provisoire ainsi que le principe de désignation d'un employé appartenant à une classe d'emplois de niveau équivalent et supérieur à l'emploi à pourvoir comportent des difficultés d'application dans un contexte de grands changements organisationnels. Il existe certaines difficultés liées à la dotation des emplois d'encadrement, notamment ceux de la classe 4. En effet, il appert que malgré le nombre de candidats déclarés aptes, il demeure difficile de

sélectionner des candidats répondant aux profils recherchés. Les besoins en ce sens intensifient l'urgence de tenir un nouveau concours interministériel dans cette classe d'emplois.

Enfin, la Régie s'est assurée de régulariser les situations relevées dans le rapport de vérification des désignations à titre provisoire dans des emplois de cadres de la Commission en mai 2007.

Ministère du Revenu

Les recommandations formulées lors de la publication du rapport initial en 2007 ont reçu toute l'attention du ministère du Revenu. D'ailleurs, les données confirment que les efforts consentis ont contribué à une nette amélioration du comportement de l'organisation. En effet, depuis mai 2007, la durée moyenne des désignations est passée de 18,3 mois à 11 mois, la proportion des désignations à titre provisoire excédant 12 mois pour l'ensemble des groupes d'emplois a diminué de plus de la moitié.

Au regard du délai d'enclenchement d'un processus de dotation, plusieurs modifications substantielles ont été apportées au plan d'organisation du Ministère au cours des dernières années. En effet, les dispositions annoncées aux différents discours du budget, tant provincial que fédéral, obligent les autorités de l'organisation à réfléchir sur les infrastructures organisationnelles qui doivent accueillir ces nouveaux mandats dans le respect des valeurs et des principes qui les sous-tendent. Ainsi, avant la mise en place du plan d'organisation et des ses composantes, il est nécessaire d'imposer un temps de réflexion pour analyser les possibilités qui s'offrent à l'organisation dans un souci d'efficacité structurelle et d'efficience.

De plus, la Commission dénonce la situation particulière d'une personne désignée depuis plus de six ans. Le Ministère reconnaît que cette situation puisse paraître, pour certains, excessive et abusive. Toutefois, elle était appropriée dans les circonstances considérant le contexte de l'emploi dans l'organisation et de la situation professionnelle de la personne.

9. RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Les questions touchant la durée excessive de plusieurs désignations provisoires et le déclenchement tardif des processus de dotation demeurent une préoccupation du Secrétariat du Conseil du trésor.

De plus, en ce qui a trait au constat à l'effet que les renseignements contenus aux formulaires servant à désigner les employés dans des emplois d'encadrement ne sont pas adéquats pour permettre un suivi approprié, le Secrétariat du Conseil du trésor a interpellé la Direction générale des Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources sur la question. Il s'agit ici de s'assurer que les changements à venir dans le système SAGIR comportent les modifications nécessaires afin d'assurer une meilleure consignation des informations requises.

Annexe 1

Principales variations entre les données cumulées
lors de la vérification de 2007 et le suivi de 2009

Sujets	Éléments de vérification	Vérification de 2007	Suivi de vérification de 2009
Ministères et organismes	Nombre de ministères et d'organismes vérifiés	8	8, les mêmes qu'en 2007
Périodes	Date de la collecte des données	19 janvier 2006	5 juin 2008
Dossiers	Population totale	Inconnue	65 dossiers
	Nombre de dossiers ne correspondant pas à la définition de la désignation à titre provisoire	6	2
	Population initiale	Inconnue	63 désignations
	Nombre de désignations de niveau équivalent ou supérieur à l'emploi à pourvoir	Inconnu	14 désignations dont 11 de niveau équivalent et 3 de niveau supérieur
	Échantillon retenu : nombre de désignations de niveau inférieur à l'emploi à pourvoir	77	49
Enclenchement du processus de dotation	Enclenché en même temps que la désignation à titre provisoire	12 désignations sur 77	11 désignations sur 49
	Enclenché après la désignation à titre provisoire	45 désignations sur 77; durée moyenne de 12,4 mois.	29 désignations sur 49; durée moyenne de 16 mois.
	Processus non enclenché	Au 19 septembre 2006, 20 désignations sur 77; durée moyenne de 24,5 mois.	Au 1er avril 2009, 9 désignations sur 49; durée moyenne de 20 mois.
	Existence d'une liste de déclaration d'aptitudes valide pour pourvoir aux emplois	Dans 53 cas sur 77 (69 %)	Dans 40 cas sur 49 (82 %)
Durée moyenne	Durée moyenne de l'ensemble des désignations	12,2 mois	10,6 mois
Durée et nombre de désignations	Entre 0 et 3 mois	14 sur 77	12 sur 49
	Plus de 3 mois à 6 mois	14 sur 77	5 sur 49
	Plus de 6 mois à 12 mois	17 sur 77	17 sur 49
	Supérieure à 12 mois	32 sur 77	15 sur 49
	Supérieure à 24 mois	10 sur 77	5 sur 49
Formulaires	Nombre de formulaires incomplets ou comportant des erreurs	60 sur 77	44 sur 49